职场正念的人际影响及作用机制

刘　霞　卫　武

(武汉大学经济与管理学院, 武汉　430072)

摘　要　职场正念在人际领域的益处日渐凸显, 有必要厘清其在概念发展和人际作用方面的新趋势, 为组织塑造积极的职场环境提供启发。研究揭示目前存在两种不同的职场正念概念发展趋势：结果导向和过程导向, 前者关注职场背景下概念与测量的统一趋势以探索有益的结果集合, 后者侧重挖掘正念嵌入人际互动的过程机制; 职场正念通过 4 种关联机制对质量和功能相关的人际结果产生影响：(1)在互动中通过开放的注意力捕捉信息以协调相互依赖工作的知识关联; (2)降低与内外部情绪体验相关的自我推断并强化与他人之间归属、支持和关怀的情感关联; (3)在互动中促进资源积累与抑制资源流失的资源关联; (4)导航资源流动方向与影响价值交换意愿的交换关联; 资源和交换关联机制可辅助促进知识和情感关联机制。未来需更深入地探讨职场正念在数字化和 AI 技术、远程办公及职场多样化、公平与包容性文化和污名化管理等挑战性工作领域的人际作用。

关键词　正念, 职场, 人际影响, 关联机制

分类号　B849:C93

1　引言

不确定的商业环境下, 数字化技术的快速迭代与工作模式的转变, 不仅裹挟着员工陷入习惯性忙碌与焦虑的工作状态, 也影响着其如何在职场中与他人互动(Heaphy et al., 2018; Schinoff & Byron, 2023)。这为培养健康的职场环境带来了挑战, 因为缺乏合适的“自我管理工具”, 员工将难以平衡注意力实现自我任务与互动任务的协调(Chupinina, 2022; Reina, Kreiner, et al., 2023)。在职场中引入正念(Mindfulness)或可应对当前挑战(Reina, Kreiner, et al., 2023)。正念是指以非批判、接纳和开放的态度将注意力根植于体验当下时刻的意识和觉知(Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 2003)。谷歌、安泰保险和英特尔等诸多公司都采用正念训练来改善员工压力与情绪并提升其决策质量和幸福感(Lau, 2020)。然而, 正念不仅是关于自我内部认知的意识(诸彦含　等, 2020), 也具有较强的关注他人的外部意识(Brown et al., 2007), 最近被认为有助于职场中的人际互动过程与结果(Ni et al., 2023; Reina, Kreiner, et al., 2023;

收稿日期：2023-06-10

通信作者：卫武, E-mail: weiwumail@163.com

Reina, Mills, & Sumpter, 2023; Sawyer et al., 2022)。例如, Reina, Kreiner 等人(2023)提出正念灌输(Mindfulness Infusion)模型并强调个体将正念实践练习带入职场人际互动可改善与他人的互动质量和关系质量。尽管理论和实践对职场正念人际作用的关注度日益提升, 但目前尚缺乏对该领域的系统性知识整合。

过往文献(如 郑晓明, 倪丹, 2018; 张静 等, 2017; Good et al., 2016; Shahbaz & Parker, 2022; Sutcliffe et al., 2016)专注于总结职场正念如何有效降低心理压力(Johnson et al., 2021), 促进认知资源恢复(Hülsheger et al., 2014), 实现情绪调节(Forjan et al., 2020; Hülsheger et al., 2013), 及提升幸福感与工作表现等(Cheung et al., 2020; Dust et al., 2022; Leroy et al., 2013)。这些工作虽揭示了职场正念对自我内部认知的益处, 却未充分考虑如何将其与职场中普遍的人际互动联系起来, 进而限制了职场正念在人际领域的理论发展与实践应用。职场正念关注职场环境的当下时刻(Hülsheger & Alberts, 2021), 而非因关注未来和反思过去陷入以自我为中心的内心对话与解释(Reina, Kreiner, et al., 2023)。因而, 正念者可以有意识地投资并分配注意力至实时的人际互动过程(Reina, Mills, & Sumpter, 2023), 实现自我与他人的积极联结以完成相互依赖的工作(Dutton & Heaphy, 2003; Hugander, 2023)。同时, 考虑到工作需要越来越大程度上的协作、合作、跨界、跨空间及技术依赖(Heaphy & Dutton, 2008; Schinoff & Byron, 2023), 探索职场正念如何融入或影响人际互动的综合知识对促进组织协调及提升决策质量与效能尤为重要。此外, 鉴于学者们对职场正念在概念、测量及应用方面清晰度的担忧(Liu et al., 2023), 及时整合现有发现可更好呈现其概念基础与发展趋势, 从而有效指导未来的研究设计与人际应用。

根据 Cronin 和 George (2023)的建议, 本文聚焦职场正念的人际影响以产生对该研究领域的新见解。研究从两方面展开：一是总结职场正念的概念发展趋势, 通过对结果导向(关注职场正念的结果及工具性)和过程导向(关注职场正念的过程及存在方式)两个更大视角的关注, 呈现职场正念概念的操作化和过程化的当前进展; 二是整合职场正念的人际影响及作用机制, 通过构建以互动模式为核心的知识与情感关联机制和以内在体验为核心的资源与交换关联机制, 解析职场正念影响人际互动相关结果(质量和功能结果)的作用机制, 继而超越以往对其认知功能的共识(如诸彦含 等, 2020)。本文进一步提议未来应着重探讨职场正念在适应数字化及 AI 技术、远程办公以及发展职场多样化、公平和包容性(Diversity, Equity, and Inclusion, DEI)的组织文化和促进污名化管理等挑战性工作领域的人际功能, 以增加对职场正念在瞬息万变环境中的变革性、敏捷性与适应性作用的理解。

2 职场正念的概念发展：结果导向和过程导向

2.1 正念的概念及维度

正念的操作化定义源自心理学，尽管学者们给出的定义不完全相同(Bishop et al., 2004; Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 2003)，但他们已在多维性结构方面达成共识，且均指向两个核心方面：注意力和去中心化(或称经验导向) (Bishop et al., 2004; Choi et al., 2022)。注意力特征包括关注当下和觉察内外部意识。通过关注当前时刻的事件，正念可产生对内部(如认知、身体感觉)及外部现象(如环境、社会互动)的意识(Brown et al., 2007)。这一特征区别于反思过去或担忧未来，仅是体验正在发生的事情(Brown & Ryan, 2003)。去中心化(Decentering)意味着对输入信息的解释是既非判断性的也非以自我为中心的(Brown et al., 2007; Good et al., 2016)，即以客观、接纳及非批判的态度对待经验本身，将思想与情绪进行脱钩(Decoupling)，从而降低反应自动化及反应偏差(Bishop et al., 2004; Shapiro et al., 2006)。

正念可以被视作特质、状态或可实施的实践(Choi et al., 2022)，在职场背景下的概念发展及操作应用呈现多样化。借鉴 Reina, Kreiner 等人(2023)的工作，本文识别了两条概念发展路径：结果导向和过程导向。前者关注通过操作化职场正念可得到哪些有益结果；后者同时关注过程和结果，旨在解析职场正念如何在人际互动中运作以产生连续收益。

2.2 结果导向的发展观

结果导向的发展观的实质是“借用” (Borrowing)思想，也是当前组织管理领域的主导路径(Kudesia, 2019)，其发展趋势亦可概括为两类：嵌入型借用和分化型借用。前者是指提取心理学中正念的核心维度嵌入至职场背景，从而保持概念与测量的一致性以改变当前学术工作聚焦在注意力维度上的共识；后者是指选取与研究目的相匹配的独立维度加以应用。

2.2.1 嵌入型借用

沿用嵌入型借用路径的学者们在概念发展、维度认知、操作化发展及跨文化领域方面取得了实质性的进展。首先，在操作化方面，主流做法是借鉴心理学量表应用至工作场所，如正念的注意觉知量表(Mindful Attention Awareness Scale, MAAS, Brown & Ryan, 2003)和五因素正念量表(Five-Facet Mindfulness Questionnaire, FFMQ, Baer et al., 2006)。然而，随着研究的深入，该做法的争议和局限也不断显现。一是这些量表并非基于职场背景，难以捕捉真实的职场正念(Zheng et al., 2023)；二是建构缺陷，如 MAAS 过度强调注意力与意识，忽略了多维性本质(Hülsheger & Alberts, 2021; Zheng et al., 2023)。为此，组织管理领域开始发展适用于职场情境能全面捕捉正念成分的概念与测量工具。例如，Zheng 等(2023)将职场正念定义为一

套用来保持对当前内部经验和外部工作环境的注意力和意识同时在工作中保持接受的技能，并开发了三维量表(意识、注意力和接受); Hülsheger 和 Alberts (2021)描述其为个体在工作中将注意力和意识转移到当下的体验上，表现为不加评判、不加反应、开放真诚，并开发了四维量表(描述、非反应、非判断和有意识的行动)。其次，概念及量表开发的新进展为跨文化情境的探索提供了机会。Zheng 等(2023)的量表开发以中国员工为样本，扩展了当前正念量表在亚洲群体上的包容度; Hülsheger 和 Alberts (2021)的量表样本涵盖了美洲、欧洲、亚洲、非洲及大洋洲等地域，体现了跨文化的普适性。因此，新兴量表的开发兼顾了本土情境和跨文化情境，为学者们开展不同文化情境的研究提供了选项。

2.2.2 分化型借用

分化型借用路径涉及两种选择。一是结合研究问题选取合适维度。例如, Dietl 和 Reb (2021)以及 Harvey 和 Kudesia (2023)因关心领导的正念注意力成分，仅选取注意力维度用于研究。二是分别探索不同维度的作用[1]。例如, Liang 等(2018)区分正念意识(Mindful Awareness)和正念接受(Mindful Acceptance)并探索二者如何缓解敌意对工作场所攻击行为的影响; Reina 和 Kudesia (2020)将正念划分为正念注意力(Mindful Attention)和正念元认知(Mindful Metacognition)并探索其前因, Gupta 和 Reina (2023)在此基础上分别测试了二者对情绪耗竭和反生产行为的调节作用。Reina, Mills 和 Sumpter (2023)进一步认为注意力与去中心化相联可以形成三种不同形态：无正念(低注意力和低中心化)、表面正念(高注意力和低中心化)和深度正念(高注意力和高中心化)。嵌入型借用和分化型借用均有助于解决正念概念与测量的现实问题，且二者并不冲突，学者们可根据具体的研究问题选择合适的概念与测量工具。

此外，实验干预和准实验研究也逐步配合量表操作应用于职场环境(Hafenbrack et al., 2014; Mrazek et al., 2012)。例如, Schuh 等(2019)通过 2 分钟的教学片段和 8 分钟的练习片段来诱导领导正念状态。Ni 等(2023)在一家食品公司发起了一项准实验，让领导者参加为期 2 周每天 15 分钟的正念冥想课程来操纵与评估领导正念。此外, Hafenbrack 等(2020)以引导被试聆听正念干预录音的方式进行正念状态操纵，以此获得不同组别亲社会行为的差异，同时区分聚焦呼吸和仁爱冥想两种正念冥想条件识别其同情表现。多样化方法的应用有助于推进职场正念的有益结果。例如，在工作体验方面，职场正念可降低压力与离职倾向，改善情绪状态及工作满意度等(Hülsheger & Alberts, 2021; Zheng et al., 2023)；在工作表现方面，可提升内在动机、工作投入及工作绩效等(Dust et al., 2022; Hülsheger & Alberts, 2021; Schuh et al.,

[1] 此处因不同学者所参考的正念概念不同，因而对核心维度的术语表达存在不同，但其内涵均可对应正念注意力和去中心化两个方面。

2019); 在领导力发展方面, 能够激发变革型领导、服务型领导以及领导的共情、谦逊及真实性等特征(Dietl & Reb, 2021; Ni et al., 2023; Pinck & Sonnentag, 2018; Verdorfer, 2016)。

2.3 过程导向的发展观

Kudesia (2019)正念元认知实践的观点为过程导向的发展提供了理论基础。该理论强调员工根据周围情境来调整自己的信息加工模式, 防止思绪游离于情境之外, 可有效限制概念化加工, 即对重复情境的自动化反应。因此, 正念本质上不是一种信息加工模式, 而是调整信息加工模式策略的元认知过程: (1)人们监控当下信息处理状态时, 获得应该处理什么信息和如何处理这些信息的信号; (2)对信息处理的信念能约束他们做出调整; (3)当调整信息处理过程时, 人们对情况的反应会更加灵活。通过随时监控环境来改变信息加工的元认知模式, 员工可形成对情境的联合反应, 从而帮助组织分散风险、发展紧密联系并放大收益。

随后, Reina, Kreiner 等人(2023)提出工作中的正念灌输模型并发现个体可将正念灌输至互动和关系中。他们从过程与实践视角剖析正式和非正式的正念实践如何帮助个体实现从自我焦点到他人焦点的转移, 从而影响与他人的短期互动质量和长期关系质量。但他们仅考察了单方的正念练习体验, 由于人际互动是实体间(如个体、群体)随时间推移相互作用的模式(Ferris et al., 2009), 因此有必要审查双方的正念互动。为此, Reina, Mills 和 Sumpter (2023)紧接着提出正念相联(Mindful Relating)的概念, 探索基于注意力和去中心化的互动如何影响人际关系轨迹。由此, Kudesia (2019)、Reina, Kreiner 等人(2023)以及 Reina, Mills 和 Sumpter (2023)的工作表明过程导向的发展观强调的是实现整体连贯收益的"融合" (Blending)思想, 并为促进职场正念的概念及理论发展提供了借鉴。

3 职场正念的人际影响

长期以来, 改善员工的行为及心理状态被视为组织管理领域正念发展的主流, 但职场正念在本源上与人际互动及人际关系相关(Reb et al., 2020)。追溯至其佛教起源, 正念被视为善行的哲学观(Kay & Young, 2022), 关注身体、情感和认知方面仅是正念的副产品, 其核心功能是通过深刻的洞察力和仁爱的同情力达到成熟的心智(Purser & Milillo, 2015)。从自我决定的角度, 相较于自动或受控的处理模式, 专注和开放的意识更能促进符合关系需求和价值的选择(Ryan & Deci, 2000)。从组织情境的角度, 正念只有嵌入在组织文化、工作过程和任务中才能发挥更大效用(Reb et al., 2020), 因为高度的注意力和意识会将人际现象融入员工认知(Choi et al., 2022), 进而使其跳出默认的自我关注偏向实现与他人的自然联结(Hafenbrack et al., 2020)。例如, 当与同事交谈时, 正念者可迅速察觉微妙的情感基调(Brown & Ryan,

2003), 进而加强对关系的把握和意识质量的控制以建立友好的关怀与联结。因此, 无论从正念的起源、本质还是组织情境, 职场正念的人际效应都不容忽视。那么, 结果和过程导向发展观分别涉及哪些人际结果? 这是理解职场正念概念发展及人际作用机制的关键。

3.1 结果导向发展观视角下职场正念的人际影响结果

结果导向视角下职场正念涉及两类人际结果: 质量结果与功能结果(Heaphy et al., 2018)。质量结果是指对互动实体关于互动过程的判断与感受(Methot et al., 2017), 包括关系质量、关系满意度等。例如, Arendt 等(2019)研究发现下属可以在沟通中识别领导正念, 并引发上下级沟通的满意度和对领导的满意度; 领导正念和员工正念均被发现可以增加领导−成员交换关系(张静 等, 2018; Reb et al., 2019)。功能结果是指人际过程中引发的行为表现(Heaphy et al., 2018), 包括合作、冲突、人际行为等。例如, Kay 和 Skarlicki (2020)认为正念能通过视角转换发挥亲社会性来增加合作并回避冲突; Hafenbrack 等(2020)研究表明正念员工能够显著增加工作情境中的亲社会行为。此外, 职场正念还与人际公民行为、不文明行为、攻击行为等结果有关(Hülsheger & Alberts, 2021; Liang et al., 2018; Ni et al., 2023)。

3.2 过程导向发展观视角下职场正念的人际影响结果

过程导向视角下职场正念的人际影响主要聚焦在质量结果, 如短期互动质量、长期关系质量及关系质量轨迹等。Reina, Kreiner 等人(2023)通过访谈区分了两类促进互动质量和关系质量的正念灌输过程: 正式实践练习和非正式实践练习。正式实践练习指通过冥想、意向设置、留心思想及身体关联实现从自我焦点到他人焦点的转移。例如, 13 号受访者提到"……它帮助人们相互联系, 并将他们的工作联系在一起向前发展" (p. 732); 非正式实践练习则通过关注当下、倾听、慢下来、同情和情绪调节实现对他人的关注。例如, 3 号受访者表示"正念练习是关于设置停顿的, 1 分钟便可产生战争与和平的差异" (p. 741), 6 号受访者提到"最深层次的正念是关怀的、关联的、深思熟虑的和有意图的……" (p. 741)。Reina, Kreiner 等人认为这些过程可以重叠发生以塑造自我与他人的工作经历和关系质量。虽然他们的工作及时弥补了职场正念在人际应用上的缺失, 但并未考察双向互动及时间因素。

Reina, Mills 和 Sumpter (2023)从互动双方视角提出正念相联模型以探索员工如何随时间推移利用正念互动实现人际关系轨迹变化。他们聚焦被忽视的去中心化特征, 认为随着个体将注意力导向他人, 去中心化可帮助其脱离依附于自我思想和情感的情境解释与评价, 这种非自我相关的经验加工模式进而促进了互动质量与关系轨迹。基于此, 正念相联存在深度正念、表面正念和无正念三种形态。当双方形态一致时, 只有均以深度正念方式相联才会促进积极的互动质量和关系轨迹; 而当双方不一致时, 深度正念者会成为积极关系轨迹的主导,

但可能受制于权力差异的情境影响。他们虽考虑了互动双方及时间影响，但其理论框架有待进一步验证。

综上可以发现，随着正念在职场领域的繁荣发展，学者们既深入思考如何突破现有共识发展有益的人际结果(如 Hafenbrack et al., 2020; Reb et al., 2019)，又不断探索职场正念如何在人际环境中运作(如 Kudesia, 2019; Reina, Kreiner, et al., 2023; Reina, Mills, & Sumpter, 2023)。那么，这两种新兴的人际发展路线间存在何种区别与关联？首先，区别在于二者的研究目的和采用的研究方法不同。结果导向的人际效应探索以量化或干预为主，旨在寻求职场正念的有益结果集合，而过程导向则以质性研究和理论建构为核心展示职场正念的连续收益。其次，二者看似并行实则相互交织、相辅相成。结果导向人际作用的初现催化了过程导向的概念发展，如 Reb 等(2014)早期对领导正念的关注；反之，过程导向的概念发展将人际效应推至职场正念研究的前端，继而有益于结果导向研究中的过程解释。接下来，本文将深入探索职场正念的人际作用机制。

4 职场正念的人际作用机制

为何职场正念会产生人际效应？关联(Connections)是核心机制。首先，职场正念是建立人际关联的关键。Quinn (2007)指出意识(Awareness)和互动(Interaction)是产生人际联系的必要条件。Adams (2022)认为物理位置并非构建积极职场联系的前提，而是需要互动中的个体有意向和有计划地开启积极关联。换言之，个体必须在互动中投入内在努力和资源，如注意力、精力、协商和分享等(Heaphy et al., 2018)。类似地, Gittell 和 Douglass (2012)也强调互惠关系的维持需要互动者保持对他人的注意力。根据正念的功能，正念可以将注意力导向实时经历的某一方面从而减少心智游移，因此当正念的个体投入到互动、沟通、交流、会议等一系列职场人际过程时，稳定的注意力和非自我关注意识可以帮助他们建立自我与他人的关联。其次，人际关联是实现积极人际结果的关键。研究显示，高质量的关联可让双方共同产生能量，促进积极的工作结果(Dutton & Heaphy, 2003)。正如 UChealth 副总裁 Matt Gosney 提到的“关联是完成所有工作的方式，也是进步的前提” (Adams, 2022)。因此，关联作为关系的缩影(Heaphy & Dutton, 2008)，是连接关系质量和功能(长期或短期)的基础模式，也是促使正念实体连接内外部意识系统的载体(Reina, Mills, & Sumpter, 2023)。

职场正念的人际影响包含哪些关联机制？现有文献涉及两类关联特征：(1)关注互动模式; (2)关注内部体验(Dutton & Heaphy, 2003; Quinn, 2007)。首先，实体关联过程涉及三种互动模式：情感传输(情感表达的强度与范围)、张力处理(处理冲突、摩擦等不良体验的程度)

和连通性(思想的开放性和生成性) (Dutton & Heaphy, 2003)，暗示知识连通及情感处理是互动模式的基本要素。其次, Dutton 和 Heaphy (2003)继续强调维持有效的互动模式离不开三种内在体验：生机与活力感(能量感)、积极关怀(被理解感)和共通性(互相积极参与)，暗示资源流动与交换支持是内在体验的基本要素。基于此，相关文献也进一步支持了这 4 类基本要素在人际互动中的联系与功能。首先，知识和情感作为两类直接参与人际互动的要素得到了学者们的一致认可。例如, Myers (2018)指出个体间的双向交流可塑造经历和情感使互动更有效; Kahn (2007)认为积极人际关系有助于员工拥有知识(Intellectually)和情感(Emotionally)的可得性; Adams (2022)指出职场中的人际互动涉及知识关联(Intellectual Connections)和情感关联(Emotional Connections)。其次，资源和交换特征被视为促进人际互动并维持互动模式的保障与支持性要素。例如, Quinn (2007)表示关联通常需要以能量作为情感和思想互动的载体, 且良好的人际互动总是充满能量，而没有能量无法形成积极的人际关联(Quinn, 2007)。同时, 人际关联过程离不开互惠或交换关系来确保资源的有效传递, Gittell 和 Douglass (2012)强调互惠关系促进互动者对情境和彼此的关注，有利于个体之间资源流动以实施关怀和交换知识，进而维持后续关系(Quinn, 2007)。可见，资源和交换可以协同发挥保障和支持性作用促进知识和情感互动模式的有效运行。

结合职场正念的功能，本文进一步认为以互动模式为核心的知识关联和情感关联发挥主导性作用，以内在体验为核心的资源和交换关联机制发挥支持与保障作用。首先，职场正念可根据情境调动知识或情感关联实现更直接的人际影响。知识关联机制是指职场正念通过激活互动中的注意力与意识，保持开放性与接纳性，并利用互动中的人、想法和信息等更好地协调相互依赖的工作，如学习如何获取信息、协调配合团队并缓解任务冲突与张力等(Adams, 2022)；情感关联是指职场正念通过降低以自我为中心的推断削弱对消极互动体验的关注并保持对积极体验的兴趣从而强化与他人之间的归属、关怀、意义和互相支持，涉及强化情感表达与处理不良情感体验等，如激发积极人际情绪、缓解消极人际情绪、分享工作意义及用关怀的方式反馈困难等(Adams, 2022)。其次，通过激活并维持资源保障与交换意愿可促进人际互动模式的良好运行。资源关联机制表现为正念者利用所获信息、知识及积极体验在互动中积累资源，或通过平复消极体验抑制资源流失。交换关联机制涉及对资源流动方向与价值交换意愿的导航，如正念领导促进与下属的交换关系等。

这 4 种关联机制间有何联系？知识和情感关联机制离不开资源和交换关联机制的保障支持与协同促进。首先，知识和情感关联都有明确的互动与受益对象。例如，领导正念促进下属的知识分享与绩效表现(郑敏 等, 2023; Reb et al., 2019)；团队正念促进团队的情感支持

与团队人际公民行为(倪丹 等, 2021)。特定的互动对象暗示了增强的交换关系发生在特定交换范围。其次，资源通常伴随知识和情感关联机制产生并回馈到关联过程。例如，团队正念通过汇聚较强的注意力资源使成员结合他人需求产生合作导向而非竞争导向(Ni et al., 2022); 被诱导为正念的个体可以向他人传递能量，从而增加共情并对他人施以同情回应(Hafenbrack et al., 2020)。因此，资源关联有助于实体从自我或互动中获取信息及情绪资源，激发互动动机、改善信息处理模式或稳定情绪节奏(Zhang et al., 2023)。此外，积极互惠使能量得以补充、积累或螺旋化(Scandura & Meuser, 2022)，资源稳定流转也使实体继续投入到互惠过程(Quinn, 2007)，因此，二者协同有助于知识和情感关联机制的稳固。概括之，4 种关联机制相互协调共同实现职场正念的人际效应(详见图 1)。

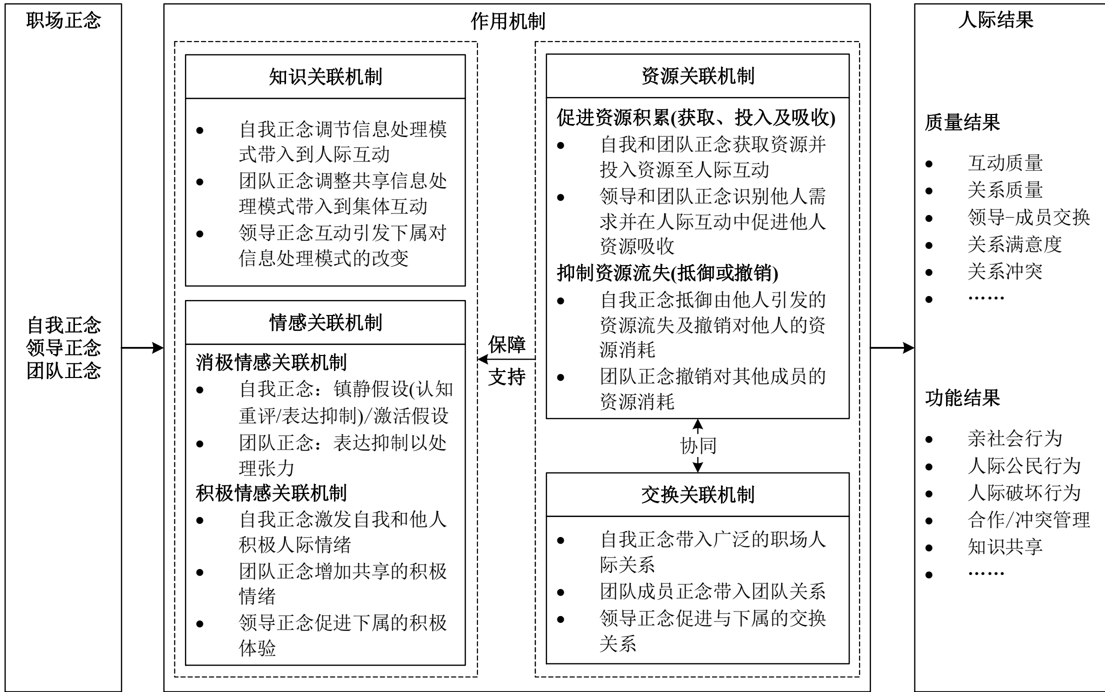


图 1　职场正念的人际影响及作用机制模型

需要注意的是，考虑到组织完成工作依赖于员工、领导及群体等实体的互动、联系及沟通(Ragins & Dutton, 2007)，研究框架(详见图 1)包含了多层次互动实体的职场正念(自我正念、领导正念及团队正念)及其作用机制和结果。一方面，这些实体涉及趋同的概念内涵，将其归纳至总体框架可极大丰富职场正念与人际关系文献的交叉知识；另一方面，不同层次因涉及不同的互动对象(如个体和领导正念考察单方的正念如何影响互动，而团队正念涉及对成员正念互动的共享感知，Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)可能存在机制差异，基于总体框架对不同实体关联机制进行详解可保障研究发现的合理性与严谨性。此外，在探索职场正念的人际影响

的过程中，本文认同的一个隐含理论假设是自我调节过程，包含注意力的自我调节(控制)和元认知实践(监控) (Bishop et al., 2004; Kudesia, 2019)。自我调节的注意力包含三个方面：持续的注意力(保持警觉，使注意力锚定在当下，将思想和感觉稳定在意识流中)、转换能力(保持注意力焦点的灵活性，当意识到思想和感觉后可将注意力重新带回到当下)和非详细的意识(抑制意识流中的思想和感觉的二次精细加工，仅是观察而不是分心或评价)，可为实体投入到关联过程提供更多认知资源。进一步地，元认知实践通过对意识流和信息情境的监控可改变实体对情境及意义感知的初始看法，并从客观角度分离思想和情绪以避免自动化反应，从而在人际互动中灵活调整信息加工模式。

4.1 职场正念人际影响的知识关联机制

职场正念的知识关联机制与情境中的信息和反馈关系密切，且聚焦对功能结果的影响。其运作过程可以概括为两条路线。第一，调整信息处理模式并带入到互动过程，主要涉及自我正念和团队正念的人际影响。具体来讲, Masters-Waage 等(2021)认为正念通过发展非自我中心的意识降低与自我加工相关的偏见，可帮助个体调节情绪与行为以适应谈判情境，并超越自我中心增加与他人的依赖性，实现更优合作。通过操纵正念状态，他们发现高正念的个体倾向选择双赢的帕累托最优协议及公平分配等行动。类似地, Kay 和 Skarlicki (2020)发现正念通过不断监控和调整自身情况作出灵活反应并进行认知重评，为员工选择如何评估和应对冲突提供更大的合作余地。在团队层面，团队正念被认为能导向合作而降低竞争，因为成员时刻注意共同的任务动向、任务目标与团队需求从而引发趋同的集体行动(Ni et al., 2022)。赵修文等(2023)发现团队正念通过专注团队经历与需求能更好地收敛到团队共享感知，增强团队对外领地行为和团队心理安全感间的关系并增加团队知识共享。

第二，正念互动引发对信息处理模式的改变，主要涉及领导正念层次。郑敏等(2023)指出正念领导充分关注当下，非评判地接纳员工建议，敏锐觉察并解决任务问题，进而推动员工知识交流与分享。Reb 等(2019)和 Schuh 等(2019)几乎同时发现领导正念可促进员工对组织公平(人际公平和程序公平)的感知，因为正念领导不随意对员工贴标签，而是从客观视角进行观察与回应，员工因而能迅速调整自我状态促进角色内绩效和组织公民行为。

4.2 职场正念人际影响的情感关联机制

4.2.1 消极情感关联机制

消极情感关联机制侧重对消极情绪的调节、缓冲与消除，集中于自我正念和团队正念层面。当前研究大多聚焦如何克服职场中的消极情绪及体验，如敌意、歧视等。由于消极情绪会窄化人们的注意力和行动方式(Hafenbrack et al., 2020)，并耗费大量资源来应对威胁，因此

通常人们需要及时调整这种消极体验(正念镇静假设, Mindful Sedation Hypothesis, Purser, 2019)。情绪调节过程模型(Gross & John, 2003)提供了理解正念镇静的理论基础。该模型认为随着时间的推移, 从感知情境到触发反应都可促进情绪产生, 因而情绪调节包括两种时间部署策略:认知重评和表达抑制。职场正念可以调节这两种机制以影响后续的质量和功能结果。

首先, 认知重评发生在完整的情绪反应被触发之前。正念可通过不断调整注意力至当下体验, 降低自动化反应与自我中心化, 帮助员工改变情境线索的认知意义进而改变其情感走向(Hülsheger et al., 2013)。例如, 通过保持超然的心态避免陷入狭小思维, 正念能缓解对不公平性的抵触, 降低反刍和敌对情绪及报复和人际越轨等失调反应(Krishnakumar, 2015; Long & Christian, 2015)。同时, 正念也会通过及时觉察自己对他人的不文明行为及不良影响, 使个体从客观视角正视责任而产生愧疚感(Hülsheger et al., 2021)。

其次, 表达抑制发生在情绪反应或消极体验被激活后。正念者可跳出自我中心视角以客观接纳的态度缓冲或消除消极体验。例如, 他们会更快察觉职场中的不利事件(如敌意), 意识到他人的敌意会带来更敏感的情绪体验, 随即减少习惯性反应, 转而以开放和接纳的心态防止自我推断与情境带入, 从而释放认知资源以降低职场攻击行为(Liang et al., 2018)。Liang 及同事(2016)另一项研究发现正念领导通过及时意识到对下属的敌意可降低辱虐管理行为。Thoroughgood 等(2020)通过一项对 105 位变性员工的经验取样法研究发现正念能缓冲他们每日感知到的歧视并降低第二天的偏执认知与情绪耗竭, 因为正念能及时避免其过度聚焦过去或警觉未来以降低人际敏感性与迫害思维。在团队层面, 通过接纳成员的行为差别, 团队正念使成员面对冲突时避免思维窄化及归因偏差, 从而防止将团队冲突升级为个人化导向(Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)。然而, Kay 等(2023)研究表明正念可能引发正念激活假设(Mindful Enlivening Hypothesis), 他们发现正念者在目睹不公正时会增加对他人的道德关怀从而激发道德愤怒感并进一步实施谴责性的亲社会行为, 这一发现及时补充了正念在人际领域的阴暗面影响, 并引发对第三方视角的关注。

4.2.2 积极情感关联机制

积极情感关联机制侧重于积极情绪的激活、放大并拓宽相应的积极行动, 涉及自我、领导及团队层次。基于积极情绪的拓展建构理论(the Broaden-and-build Theory of Positive Emotions, Fredrickson, 2004), 职场正念允许实体保持接纳与开放以在更广泛的人际活动中识别他人的细微需求, 进而激发积极体验拓展瞬时−行动范围(拓展假设)并建构持久资源(建构假设), 以贡献于质量和功能结果。

积极情感关联包含两条作用路径。第一, 正念可以激发自我的积极人际情绪。Ni 等(2023)

认为正念领导更易觉察成员的情感状态，并通过先验的关注激活自我超越的心态，避免陷入狭隘的评估与自动化反应，从而实现共情关心，这种共情关心随后可被员工学习并应用至人际活动中。Sawyer 等(2022)发现正念固有的脱钩过程与培养感恩情绪特别相关，因为正念通过时刻关注当下能更好地增加对个人收益的意识和对提供这种收益的对象所付出成本的认识，他们首先通过两项实验表明正念可以发现周围存在的收益从而激发助人意愿，随后通过两项日记法研究考察正念可促进感恩和亲社会动机以提升亲社会行为。类似地，Hafenbrack 等(2020)发现正念可以培养自我的积极情绪、同理心及换位思考，并激发在互动中对他人的同情回应。在团队层面，团队正念能够使成员获得共享的情感支持，这是因为成员通过支配注意力关注他人的同时也能获得他人的注意力跟随，由此团队目标理解度、需求满足度及观点接纳度等心理活动更易在成员间达成一致(倪丹 等, 2021)。

第二，正念在互动情境中可强化他人的积极情感。一方面，正念领导可诱发下属产生积极感知。例如，Arendt 等(2019)发现下属可以在沟通中识别领导正念从而增强沟通满意度。Dietl 和 Reb (2021)发现正念调节注意力使领导保持与核心自我的联系，可触发下属对领导的真实感评价。另一方面，正念可促进他人的积极情绪。Rodríguez-Muñoz 等(2021)发现同事正念可促进员工在工作中的积极情绪与在家的放松感，进一步促进员工的组织公民行为；反之正念的个体也会考虑同事的感受，如 Mihelič 和 Culiberg (2019)认为正念者有更大的外部意识和关爱他人的取向，可降低社会惰化(Social Loafing)。

4.3 职场正念人际影响的资源关联机制

资源关联机制旨在协同交换关联机制为知识和情感关联机制提供资源保障，涉及促进资源积累(获取、投入及吸收)和抑制资源流失(抵御或撤销)两类作用路径(Hobfoll et al., 2018)。首先，通过敏捷的现时注意力与敏锐的洞察力，正念能帮助实体同时识别“他人需求”和“他人对自我需求的付出”，进而有利于获取资源并投入至人际互动或促进互动中的他人吸收资源。例如，自我正念可识别环境中的收益，增加感恩、共情、同情等亲社会的人际情绪，向他人传递积极的能量(Hafenbrack et al., 2020; Sawyer et al., 2022)；领导正念可降低员工压力，促进正在进行的领导−成员交换关系(Reb et al., 2019)，以及提升团队心理安全感并促进资源的获取与吸收以有益于知识共享过程(郑敏 等, 2023)；团队正念作为资源输入可增加团队情感支持进而获取额外资源提升团队满意度等(倪丹 等, 2021)。

其次，抑制资源流失包括自我调节抵御和撤销对他人的资源消耗。资源保存理论指出，在压力情境下，个体会及时中止资源消耗以保存现有资源或利用现有资源获取新资源以减少资源损失(Hobfoll et al., 2018)。正念以去中心化为内核防止思想和情绪游离并跳脱自我中

心，可迅速获得“别人是否对我产生了消极体验”及“我是否对别人产生了消极体验”的双重认知，为避免资源损失，实体会及时转至客观视角抵御自我资源损失并撤销对他人的资源消耗。例如, Liang 等(2016)发现，正念的个体能够抵御因思绪在敌意环境中游离而产生的资源消耗，反之正念者也能迅速意识到对他人的敌意，并及时撤销这一偏见(Liang et al., 2018)。再如，当面临冲突时，团队正念会帮助成员整合意见分歧，增加换位思考，而非互相指责加重消耗，从而有助于降低竞争并增加合作(Ni et al., 2022)。

4.4 职场正念人际影响的交换关联机制

职场中的人际活动依赖于既定的组织结构和工作联系，根据社会交换理论(Blau, 1964), 积极的交换可使互动双方在资源获取与流动中获益(Dutton & Heaphy, 2003)。当前职场正念的交换关联主要涉及自我正念带入广泛的职场关系、领导正念带入领导−下属关系及团队正念带入团队关系三类，旨在导航资源流动方向与价值交换意愿。首先，自我正念虽可带入广泛的职场人际互动，但这种形式的交换关系相对较弱，因为需要正念的个体耗费努力来识别职场关系中的资源输入(不限于特定对象)并回馈到关系中。例如，正念可以通过广阔的外部意识关怀他人并减少自私倾向而降低社会惰化(Mihelič & Culiberg, 2019)，识别他人付出的成本及自身所获收益从而增加感恩与亲社会行为(Hafenbrack et al., 2020; Sawyer et al., 2022)。其次，领导正念可以促进与下属的交换关系。正念领导所投入的关注与跟随意识为上下级互动提供积极的支持资源以保障交换关系的稳定。例如，研究发现领导正念能提升领导−成员交换质量(张静 等, 2018; Reb et al., 2019)。最后，团队成员的正念互动也可激发团队内的积极关系。鉴于团队合作的普遍性，保持团队内关系的稳定尤为重要(Ni et al., 2022)。高团队正念意味着成员们互相投入跟随意识与支持资源并避免互动偏离当前情境以维持稳定的交换过程，从而使他们以开放的心态接纳不同观点促进资源流动与目标达成(倪丹 等, 2021; Ni et al., 2022; Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)。

5 小结与展望

本文识别了两个职场正念发展趋势：一是基于结果导向和过程导向的概念发展趋势；二是职场正念的人际影响及作用机制。首先，基于结果导向的概念发展在融合职场背景与多维性特征及跨文化发展方面取得了实质性进展，基于过程导向的概念发展为职场正念的理论探索提供了有益借鉴。其次，职场正念可通过知识、情感、资源及交换关联机制影响人际相关的质量和功能结果。探索职场正念的人际功能可丰富文献知识、转换未来研究重心、促进职场正念与人际领域的深入联结，并为大流行后积极职场文化的重塑提供启发。此外，未来

应继续推进正念理论发展并拓展其人际过程和结果，如探索双职工工作–家庭领域的正念互动、正念的跨层级流动过程及第三方视角下的正念影响等；同时，本文鼓励未来还可深入考察以下几个有潜力的研究方向。

首先，推进数字化及人工智能背景下职场正念的人际过程与结果研究。机器学习、数字员工、ChatGPT 等 AI 新技术在工作场所中迅速普及，以人际互动为核心的职场正在向"非社会系统"转变(Tang et al., 2023)。虽然 AI 技术能突破人类信息处理限制，极大提升生产率并增加竞争优势(Kemp, 2023)，但职场文化建设也因此充满挑战。例如, AI 能削弱物理空间互动与相互依赖(Raisch & Krakowski, 2021)，降低社会联系(Heaphy et al., 2018)，增加孤独感(Tang et al., 2023)及引发普遍性岗位替代危机等(Marken & Nicola, 2023)。职场正念或可应对当前的 AI 挑战。一方面，职场正念可能有助于化解 AI 引发的人际情感危机。正念者不仅能利用时刻跟随的注意力增加互动过程中的意义感和个性化交流(Clark, 2023)，也能通过非判断和开放的意识排除 AI 对人际互动的干扰，从而可实现内在的关系需求并促进情感支持(Tang et al., 2023)。另一方面，正念者可利用 AI 技术巩固专业化知识关联。专业化凭借自主与权威成为解决社会问题与维系社会秩序的重要手段(Huising, 2022)，如何实现 AI 技术对专业化知识的增强对维系组织优势极为重要。Pakarinen 和 Huising(2023)认为人工智能发挥潜力的有效途径是嵌入人际互动网络成为新的组织角色。当高正念的专业化员工将注意力投入到任务互动时，开放和好奇的态度可使其友好地接纳新技术与新角色，并能灵活开启学习状态以使 AI 技术角色更好地为知识关联服务。此外，领导的注意力和激励也被视作促进实体与技术协作的重要角色(Bammens & Hünermund, 2023)，这为深入考察 AI 技术应用背景下职场正念如何参与人际互动提供了更广阔的机会。

其次，丰富远程办公与职场正念领域的交叉知识。Gallup 一项最近的调查显示，在正常工作时间内远程工作的时间比例正在增加(Jones, 2023)，这意味着混合办公形态已成趋势。在此背景下，组织内的人力资源管理实践和团队网络形态均面临重要挑战。例如，当依赖于技术沟通时，如何保障组织公平？如何更好地促进团队内合作？跨职能/部门的合作如何开展？如何促进新团队网络形态下的积极工作关系？职场正念或可为构建混合办公模式下职场关系实践提供启发。一方面，正念管理者及员工均被发现拥有高度的真实性(Dietl & Reb, 2021; Leroy et al., 2013)，这种本真性帮助他们即使身处独立的空间，也会增加互动过程中的包容度(Schertler et al., 2023)，同时非判断和非反应性的特征也不会因在远程沟通中看不到对方的表情、动作而试图揣测他人意图，这能极大避免任务商讨与协作过程中的冲突升级。另一方面，新常态危机环境下组织内的团队关系不断面临创造、流失与激活等复杂形态(Wu

et al., 2021), 将正念融入互动过程或能推动建立积极的工作关系想象(Work-Related Imagined Interactions, Schinoff & Byron, 2023), 即从心理上模拟如何与工作中的他人互动。这可为未来的远程团队互动预期做准备, 因为正念者被授予共情、同情及真实性等特征(Dietl & Reb, 2021; Hafenbrack et al., 2020; Ni et al., 2023), 且通常不带入自我相关的推断, 极适合在远程工作中促进积极的互动想象以弥补真实互动的不足(Schinoff & Byron, 2023)。因此, 未来可结合远程办公背景展开职场正念的远程互动机制探索。

最后, 将职场正念与 DEI 倡议实施及污名化管理联系起来。DEI 倡议旨在解决工作中的偏见、歧视与不公平等问题, 成功实施 DEI 可提高变革能力并促进积极的工作场所文化(Michels et al., 2023)。虽然个别学者已发现职场正念对歧视现象的改善作用(如 Thoroughgood et al., 2020), 但职场正念如何促使管理者实施 DEI 战略尚不清楚。据报道, 99%的情况下, 自我、权力、固执和内在偏见阻碍了积极的改变(Ingram, 2023), 暗示领导者内在特征是成功实施 DEI 倡议的关键。鉴于正念领导者被认为与广泛的接纳性和公平性相关(Reb et al., 2019; Schuh et al., 2019), 未来可尝试探究领导正念在改善偏见、歧视与不公平方面的作用。此外, 学者们还可将职场正念与更普遍的污名化现象(一种抹黑属性或标记, Goffman, 1963, p. 3)相关联。由于污名化基于心理(如压力、情绪劳动)、身份(如认同下降)及行为(如社会排斥、欺凌和骚扰)等方面产生(Kreiner et al., 2022), 改善污名化的实质是改善高度厌恶的社会评价, 因而未来可进一步探索职场正念如何缓解这种不良的社会建构现象, 以塑造更积极健康的职场环境。

参考文献

倪丹, 郑晓明, 刘鑫, 张梦怡. (2021). 团队正念如何及何时影响团队有效性?——以制造行业 A 公司为例. *科学学与科学技术管理*, *42*(6), 164−186.

张静, 宋继文, 王悦. (2017). 工作场所正念: 研究述评与展望. *外国经济与管理*, *39*(8), 56−70.

张静, 宋继文, 郑晓明, 倪丹. (2018). 基于调节性中介模型的领导与下属特质正念对工作投入的影响研究. *管理学报*, *15*(11), 1629−1637.

赵修文, 王苗, 肖金岑, 张扬露, 王宝会. (2023). 团队对外领地行为如何影响团队知识共享: 团队心理安全氛围与团队正念的作用. *科技进步与对策*. 网络首发, https://link.cnki.net/urlid/42.1224.G3.20230920.1024.002

郑敏, 门成昊, 王静. (2023). 正念型领导与员工知识共享：员工积极情感与团队心理安全的作用. *科学学与*

科学技术管理, *44*(5), 147−160.

郑晓明, 倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, *30*(10), 153−168.

诸彦含，陈国良，徐俊英. (2020). 组织中的正念：基于认知的动态衍生过程及干预. *心理科学进展, 28*(3), 510−522.

Adams, H. G. (2022). Rethinking connection for a hybrid work world. *RedThread Research*. Retrieved January 30, 2024, from https://enboarder.com/report/rethinking-connections-hybrid-report/

Arendt, J. F., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 667.

Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, *13*(1), 27−45.

Bammens, Y., & Hünermund, P. (2023). Using federated machine learning to overcome the AI scale disadvantage. *MIT Sloan Management Review*, *64*(4), 1−5.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, *11*(3), 230−241.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822−848.

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, *18*(4), 211−237.

Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 39−48.

Choi, E., Gruman, J. A., & Leonard, C. M. (2022). A balanced view of mindfulness at work. *Organizational Psychology Review*, *12*(1), 35−72.

Chupinina, V. (2022-07-04). The power of mindfulness in interpersonal relationships. *Amodrn.* Retrieved January 30, 2024, from https://amodrn.com/the-power-of-mindfulness-in-interpersonal-relationships/#

Clark, C. (2023-07-03). Amid growing AI, humanize communication to strengthen relationships. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved January 30, 2024, from https://sloanreview.mit.edu/article/amid-growing-ai-humanize-communication-to-strengthen-relationships/

Cronin, M. A., & George, E. (2023). The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods*, *26*(1), 168−192.

Dietl, E., & Reb, J. (2021). A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, *74*(4), 473−501.

Dust, S. B., Liu, H., Wang, S., & Reina, C. S. (2022). The effect of mindfulness and job demands on motivation and performance trajectories across the workweek: An entrainment theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, *107*(2), 221−239.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263−278). Berrett-Koehler.

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, *35*(6), 1379−1403.

Forjan, D. N., Tuckey, M. R., & Li, Y. (2020). Problem solving and affect as mechanisms linking daily mindfulness to task performance and job satisfaction. *Stress and Health*, *36*(3), 338−349.

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden−and−build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, *359*(1449), 1367−1377.

Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, *37*(4), 709−733.

Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Prentice Hall.

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, *42*(1), 114−142.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348−362.

Gupta, A., & Reina, C. S. (2023). It's the little things in life: An examination of hassles, mindfulness, and counterproductive behaviors. *Group & Organization Management*, Advance online publication. https://doi.org/10.1177/10596011231161817

Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, *159*, 21−38.

Hafenbrack, A. C., Kinias, Z., & Barsade, S. G. (2014). Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk-cost bias. *Psychological Science*, *25*(2), 369−376.

Harvey, J. F., & Kudesia, R. S. (2023). Experimentation in the face of ambiguity: How mindful leaders develop emotional capabilities for change in teams. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(4), 573−589.

Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to special topic forum: The changing nature of work relationships. *Academy of Management Review*, *43*(4), 558−569.

Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, *33*(1), 137−162.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103−128.

Hugander, P. (2023). Take a skills-based approach to culture change. *MIT Sloan Management Review*, *64*(3), 1−5.

Huising, R. (2022). Professional authority. In G. Eyal & T. Medvetz (Eds.), *Oxford handbook of expertise and democratic politics* (pp. 453−469). Oxford University Press.

Hülsheger, U. R., & Alberts, H. J. (2021). Assessing facets of mindfulness in the context of work: The mindfulness@ work scale as a work-specific, multidimensional measure of mindfulness. *Applied Psychology*, *70*(4), 1728−1783.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 310−325.

Hülsheger, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., & Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1113−1128.

Hülsheger, U. R., van Gils, S., & Walkowiak, A. (2021). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, *106*(8), 1250−1265.

Ingram, C. (2023-08-12). The hardest part of a DEI engagement: Biased and unwilling leaders. *Medium*. Retrieved January 30, 2024, from https://medium.com/fourth-wave/the-hardest-part-of-a-dei-engagement-biased-and-unwilling-leaders-5b9da659b9d5

Johnson, L. K., Nadler, R., Carswell, J., & Minda, J. P. (2021). Using the broaden-and-build theory to test a model of mindfulness, affect, and stress. *Mindfulness*, *12*, 1696−1707.

Jones, J. (2023-09-15). Remote work stable at higher rate post-pandemic. *Gallup*. Retrieved January 30, 2024, from https://news.gallup.com/poll/510785/remote-work-stable-higher-rate-post-pandemic.aspx?utm_source=tagrss&utm_medium=rss&utm_campaign=syndication

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology Science & Practice*, *10*(2), 144−156.

Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189−206). Psychology Press.

Kay, A. A., Masters-Waage, T. C., Reb, J., & Vlachos, P. A. (2023). Mindfully outraged: Mindfulness increases deontic retribution for third-party injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *176*, Article 104249.

Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 8−20.

Kay, A. A., & Young, T. (2022). Distanced from others, connected to self: Online mindfulness training fosters psychological well-being by cultivating authenticity. *Academy of Management Learning & Education*, *21*(2), 261−281.

Kemp, A. (2023). Competitive advantage through artificial intelligence: Toward a theory of situated AI. *Academy of Management Review*, Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205

Kreiner, G., Mihelcic, C. A., & Mikolon, S. (2022). Stigmatized work and stigmatized workers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *9*, 95−120.

Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2015). Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. *Emotion*, *15*(5), 579−589.

Kudesia, R. S. (2019). Mindfulness as metacognitive practice. *Academy of Management Review*, *44*(2), 405−423.

Lau, Y. (2020-10-05). Increasing mindfulness in the workplace. *Forbes*. Retrieved January 30, 2024, from https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/10/05/increasing-mindfulness-in-the-workplace/?sh=4397a7896956

Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work

engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(3), 238−247.

Liang, L. H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., Lian, H., & Keeping, L. M. (2018). The dimensions and mechanisms of mindfulness in regulating aggressive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 281−299.

Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1385−1406.

Liu, Z., Hoff, K., Baranski, E., Snyder, G., Flin, R., Lindner, P., & Spitzmueller, C. (2023). Mindfulness and workplace safety: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(8), 1263−1282.

Long, E. C., & Christian, M. S. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1409−1422.

Marken, S., & Nicola, T. (2023-09-13). Three in four Americans believe AI will reduce jobs. *Gallup*. Retrieved January 30, 2024, from https://news.gallup.com/opinion/gallup/510635/three-four-americans-believe-reduce-jobs.aspx?utm_source=tagrss&utm_medium=rss&utm_campaign=syndication.

Masters-Waage, T. C., Nai, J., Reb, J., Sim, S., Narayanan, J., & Tan, N. (2021). Going far together by being here now: Mindfulness increases cooperation in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *167*, 189−205.

Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, *43*(6), 1789−1819.

Michels, D., Murphy, K., & Venkataraman, K. (2023-05- 05). How investing in DEI helps companies become more adaptable. *Harvard Business Review*. Retrieved January 30, 2024, from https://hbr.org/2023/05/how-investing-in-dei-helps-companies-become-more-adaptable.

Mihelič, K. K., & Culiberg, B. (2019). Reaping the fruits of another's labor: The role of moral meaningfulness, mindfulness, and motivation in social loafing. *Journal of Business Ethics*, *160*, 713−727.

Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, *12*(3), 442−448.

Myers, C. G. (2018). Coactive vicarious learning: Toward a relational theory of vicarious learning in organizations. *Academy of Management Review*, *43*(4), 610−634.

Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2022). Rethinking the role of team mindfulness in team relationship conflict: A conflict management perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(5), 878−891.

Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2023). How and when leader mindfulness influences team member interpersonal behavior: Evidence from a quasi-field experiment and a field survey. *Human Relations*, *76*(12), 1940−1965.

Pakarinen, P., & Huising, R. (2023). Relational expertise: What machines can't know. *Journal of Management Studies*, Advance online publication. https://doi.org/10.1111/joms.12915

Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader mindfulness and employee well-being: The mediating role of transformational leadership. *Mindfulness*, *9*, 884−896.

Purser. R. (2019). *McMindfulness: How mindfulness became the new capitalist spirituality*. Repeater Books/Random House.

Purser, R. E., & Milillo, J. (2015). Mindfulness revisited: A Buddhist-based conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, *24*(1), 3−24.

Quinn, R. W. (2007). Energizing others in work connections: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 73−90). Psychology Press.

Ragins, B. R., & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 2−24). Psychology Press.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation augmentation paradox. *Academy of Management Review*, *46*(1), 192−210.

Reb, J., Allen, T., & Vogus, T. J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 1−7.

Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, *160*, 745−763.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, *5*, 36−45.

Reina, C. S., Kreiner, G. E., Rheinhardt, A., & Mihelcic, C. A. (2023). Your presence is requested: Mindfulness infusion in workplace interactions and relationships. *Organization Science*, *34*(2), 722−753.

Reina, C. S., & Kudesia, R. S. (2020). Wherever you go, there you become: How mindfulness arises in everyday situations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 78−96.

Reina, C. S., Mills, M. J., & Sumpter, D. M. (2023). A mindful relating framework for understanding the trajectory of work relationships. *Personnel Psychology*, *76*(4), 1187−1215.

Rodríguez-Muñoz, A., Montes-Maroto, G., Antino, M., Gil-Rodríguez, F., & Ruíz-Zorrilla, P. (2021). Mindful you, relaxed and beneficial me: A daily diary study of coworker dyads. *Journal of Happiness Studies*, *22*, 767−786.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68−78.

Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2022). Being present and thankful: A multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology*, *107*(2), 240−262.

Scandura, T. A., & Meuser, J. D. (2022). Relational dynamics of leadership: Problems and prospects. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *9*, 309−337.

Schertler, M., Glumann, N. V., & Boehm, S. A. (2023). How two megatrends affect each other: Studying the interplay of remote work and workplace inclusion with a random intercept cross-lagged panel model. *Academy of Management Discoveries*, Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amd.2022.0133

Schinoff, B. S., & Byron, K. (2023). Imagine all the people: A motivated model of work-related imagined interactions. *Academy of Management Review*, *48*(3), 463−484.

Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, *156*, 1007−1025.

Shahbaz, W., & Parker, J. (2022). Workplace mindfulness: An integrative review of antecedents, mediators, and moderators. *Human Resource Management Review*, *32*(3), Article 100849.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, *62*(3), 373−386.

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 55−81.

Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S., & Chen, I-H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, *108*(11), 1766−1789.

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2020). Finding calm in the storm: A daily investigation of how trait mindfulness buffers against paranoid cognition and emotional exhaustion following perceived

discrimination at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 49−63.

Verdorfer, A. P. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness*, *7*, 950−961.

Wu, Y., Antone, B., Srinivas, A., DeChurch, L., & Contractor, N. (2021). Teamwork in the time of COVID-19: Creating, dissolving, and reactivating network ties in response to a crisis. *Journal of Applied Psychology*, *106*(10), 1483−1492.

Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 324−347.

Zhang, R., Voronov, M., Toubiana, M., Vince, R., & Hudson, B. A. (2023). Beyond the feeling individual: Insights from sociology on emotions and embeddedness. *Journal of Management Studies*, Advance online publication. https://doi.org/10.1111/joms.12976

Zheng, X., Ni, D., Liu, X., & Liang, L. H. (2023). Workplace mindfulness: Multidimensional model, scale development and validation. *Journal of Business and Psychology*, *38*(4), 777−801.

The interpersonal effects and mechanisms of workplace mindfulness

LIU Xia, WEI Wu

(*Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan* 430072*, China*)

Abstract: Due to the increasing prominence of the interpersonal benefits of workplace mindfulness, it is necessary to identify the emerging trends in its conceptual development and interpersonal mechanisms that can help organizations establish positive workplace environments. Our research reveals that the conceptual development trends associated with workplace mindfulness can be categorized into outcome-oriented and process-oriented trends. While the former category focuses on the congruence between concepts and measurements in the work context, thereby promoting beneficial outcomes, the latter category emphasizes the process mechanism of workplace mindfulness during interpersonal interactions. Our work further demonstrates that workplace mindfulness significantly impacts quality-related and function-related interpersonal outcomes through four types of connections: (1) intellectual connections that capture information through open attention to the task of coordinating

interdependent work during interactions; (2) emotional connections that reduce the self-inference of both internal and external emotional experiences and strengthen connections with others in terms of belonging, support, and care; (3) resource connections that promote resource accumulation and mitigate resource loss during interactions; and (4) exchange connections that direct the flow of resources and influence people's willingness to engage in value exchange. Intellectual connections and emotional connections are facilitated by resource connections and exchange connections. Future research could investigate the interpersonal impact of workplace mindfulness in challenging work contexts such as digitalization, AI technology, and telecommuting as well as with regard to the organizational culture in terms of diversity, equity, and inclusion (DEI) and stigmatization.

Keywords: mindfulness, workplace, interpersonal effect, connection mechanism